POR PUGLIA FESR – FSE 2014 – 2020
ASSE X - Avviso Pubblico n. 6/FSE/2017, DGR n. 1417 del 05/09/2017 (BURP n. 107/2017)

Corso ITS VII Ciclo
"Tecnico superiore per il Marketing dei Prodotti Agroalimentari"
(Acronimo: TE.M.PR.A)

Docente: Dott.ssa Franca Todaro

AREA: Organizzazione e funzionamento delle imprese agroalimentari

UF: "Il bilancio consuntivo, preventivo, budgeting e reporting"

INDICE

- Il bilancio preventivo e consuntivo
- Budget economico
- Budget finanziario
- Budget patrimoniale
- I report - caratteristiche generali
- Criteri di costruzione del report

BILANCIO PREVENTIVO E CONSUNTIVO

In base al **periodo di gestione considerato** e alla data di redazione, si possono individuare il bilancio preventivo e quello consuntivo.

Il **bilancio preventivo** rappresenta la previsione dei futuri periodi di gestione, è uno **strumento di programmazione e controllo** dell'azienda e viene redatto all'inizio del periodo amministrativo.

Il **bilancio consuntivo** è invece quello redatto quando le operazioni di gestione sono state chiuse e svolge la **funzione di rendiconto** (gli amministratori possono mostrare i risultati ottenuti attraverso la gestione) e **controllo** (permettono un confronto tra i dati preventivi del budget e quelli effettivi).

In base al preciso momento al quale si riferiscono le previsioni, parleremo pertanto di bilancio preventivo di cassa o di bilancio preventivo di competenza.

Bilancio preventivo di cassa

- Nel bilancio preventivo di cassa sono esplicitamente indicate le entrate effettivamente riscosse e le spese effettivamente versate nel periodo preso in considerazione, a prescindere dalla circostanza che il diritto a riscuotere le entrate o l'impegno a effettuare le spese siano sorti nei mesi considerati o in quelli precedenti.

Bilancio preventivo di competenza

- Nel bilancio preventivo di competenza vengono riportate le entrate che ci si è impegnati a conseguire e le spese che si intendono sostenere nel periodo esaminato, a prescindere dal fatto che le entrate siano riscosse e le spese vengano effettivamente erogate.

BUDGET

Il budget è un programma organico di gestione per l'esercizio futuro, espresso in termini monetari e si estrinseca in un insieme coordinato di piani preventivi particolari, relativi ai vari settori ed ai vari aspetti della gestione. Tali piani particolari trovano il loro momento di sintesi nella formulazione di un **bilancio preventivo** che rappresenta il documento conclusivo del processo budgeting.

In quanto programma organico di gestione il budget dunque si riferisce all'azienda nel suo complesso, nel senso che esso pianifica e coordina le attività delle varie aree e livelli organizzativi, in cui è suddivisa l'azienda, individuandone gli obiettivi e definendone i mezzi più appropriati.

L'orizzonte temporale di riferimento del budget è il breve termine, ossia l'esercizio futuro, con articolazione però degli obiettivi e dei programmi gestionali per periodi infra-annuali, al fine di favorire l'attuazione tempestiva dell'intervento correttivo in caso di disfunzioni, senza dover attendere la fine dell'esercizio.

L'insieme delle previsioni e delle scelte di piano vengono quantificate in termini monetari. Così facendo, i diversi programmi settoriali vengono resi omogenei e quindi comparabili, al di là delle diversità dei fattori produttivi implicati.

Il budget aziendale, dovendo indirizzare il comportamento delle varie unità organizzative, in funzione degli obiettivi di piano, trova **articolazione in tanti budget settoriali**, quanti sono i centri di responsabilità in cui è strutturata l'azienda.

Funzioni del budget

Molte sono le funzioni proprie del budget. Tra le più rilevanti:

a) La **funzione di guida** dell'attività direzionale. Col budget i vari centri di responsabilità vengono responsabilizzati, nella gestione delle risorse loro affidate, al raggiungimento di specifici obiettivi.

b) La **funzione di verifica** del grado di raggiungimento dei traguardi economico-finanziari programmati;

c) La **funzione di coordinamento** delle diverse unità organizzative aziendali, delle relative attività e dei rispettivi mezzi;

d) La **funzione di motivazione** dei vari centri di responsabilità, per effetto del loro coinvolgimento su specifici obiettivi gestionali;

e) La **funzione di promozione** di uno stile direzionale più aperto ed efficace, basato sulla capacità dei diversi responsabili di prevedere, di programmare e di coordinare la propria attività.

La struttura del budget: il budget economico, finanziario e patrimoniale

Il processo di budgeting trova il proprio momento conclusivo con la formulazione del bilancio preventivo che sintetizza in termini economico - finanziari e patrimoniali i programmi di gestione previsti per l'esercizio successivo. Tale documento, approvato, diventa operativo e vincolante per i diversi centri di responsabilità che hanno contribuito a produrlo.

Il budget aziendale si struttura in tre parti:

a) **Il budget economico;**
b) **Il budget finanziario;**
c) **Il budget patrimoniale.**

Il budget economico.

Il budget economico prevede i costi e ricavi d'esercizio. Nel suo documento di sintesi, mira ad anticipare i risultati del conto economico relativo al periodo amministrativo considerato. Il budget economico dovrà evidenziare però, prima del reddito netto di esercizio, altri risultati economici intermedi o lordi che possono fungere da utili indicatori dell'andamento di gestione.

Tra tali risultati intermedi, i più rilevanti sono:

- Il **margine di contribuzione lordo**, dato dalla differenza fra i ricavi di vendita e costi variabili;
- Il **reddito operativo**, dato dalla differenza fra i ricavi di vendita e costi operativi;
- Il **reddito prima delle imposte**, dato dalla differenza fra i ricavi e tutti i costi aziendali, ad eccezione delle imposte sul reddito

Indicatori economici dell'andamento di gestione

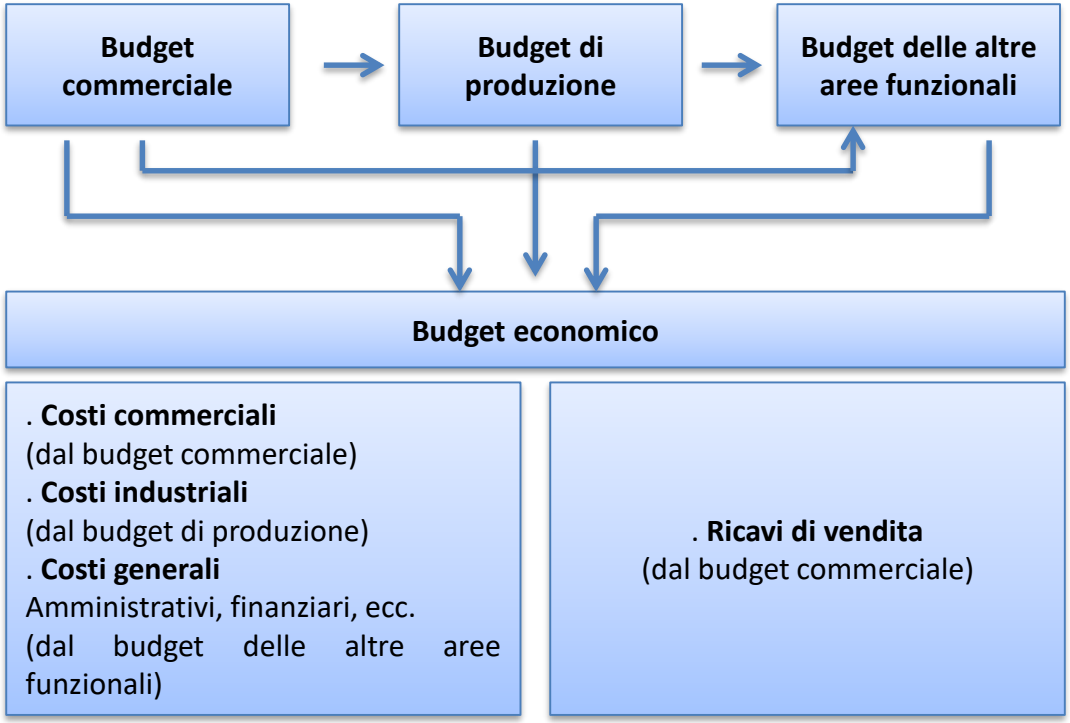
RICAVI DI VENDITA
- costo industriale del venduto
rimanenze iniziali di magazzino
manodopera stipendi tecnici
acquisto materiali
ammortamenti industriali
spese varie industriali
- rimanenze finali di magazzino

UTILE LORDO INDUSTRIALE
- spese commerciali
- spese di ricerca
- spese amministrative
- spese generali

REDDITO OPERATIVO
± oneri e proventi finanziari
± oneri e proventi atipici
± oneri e proventi straordinari
- imposte sul reddito

REDDITO NETTO

Consolidamento nel budget economico, dei budget settoriali dei ricavi e dei costi previsti:



Più analiticamente il budget economico d'esercizio si compone dei seguenti preventivi parziali:

- preventivo delle vendite;
- preventivo della produzione;
- preventivo delle scorte materiali;
- preventivo degli approvvigionamenti;
- preventivo della manodopera diretta;
- preventivo dei costi di produzione indiretti;
- preventivi delle spese generali amministrative, commerciali, ecc.;
- preventivi dei proventi e oneri vari.

IL BUDGET FINANZIARIO

Il budget finanziario riveste un'importanza di primissimo piano perché, con esso si verifica la fattibilità dei programmi operati sotto il profilo finanziario. Con questo budget, si accerta:

1. in che misura l'azienda sarà in grado di finanziare i fabbisogni di capitale, collegati ai programmi d'esercizio, con i mezzi prodotti internamente (autofinanziamento in senso ampio o fonti generate dalla gestione reddituale);

2. di conseguenza, in che misura occorrerà rivolgersi ad altre fonti di finanziamento (capitale azionario, indebitamento) per garantire la copertura del fabbisogno, eventualmente determinato dall'insufficienza dell'autofinanziamento.

La reperibilità dei suddetti mezzi finanziari va accertata non solo sotto l'aspetto quantitativo, cioè l'ammontare globale dei finanziamenti occorrenti, ma anche sotto il profilo della qualità di tali mezzi,del loro costo, del tempo in cui saranno disponibili. La "qualità" riguarda la struttura finanziaria dell'impresa, cioè il tipo di finanziamento più adatto per coprire un certo tipo di fabbisogno (così per fare investimenti in capitale fisso è opportuno disporre di capitali "permanenti", come il capitale proprio ed il capitale di credito a medio lungo termine).

L’iter logico di formazione del budget finanziario può articolarsi nelle seguenti fasi:

a) **redazione di un budget delle fonti e degli impieghi**, idoneo a verificare la fattibilità finanziaria globale del budget operativo ed economico predisposto per il successivo esercizio. Tale budget finanziario evidenzia l’eventuale fabbisogno finanziario “netto” ancora da coprire;

b) **redazione di un budget di cassa**, atto ad analizzare la fattibilità finanziaria dei programmi di gestione all’interno del periodo annuo (tipicamente mese per mese).
Il budget di cassa mostra i fabbisogni (o le eccedenze) dei mezzi liquidi, suddivisi nei vari periodi infrannuali;

c) **scelta delle soluzioni più opportune per coprire i fabbisogni**, eventualmente messi in evidenza nelle fasi a) e b) compatibilmente con:
- gli obiettivi economico finanziari generali del budget (di solito espressi mediante gli indici o quozienti noti);
- i vincoli che il mercato finanziario e l’ambiente porgono alla conveniente reperibilità dei mezzi necessari alla copertura dei fabbisogni.

Il budget delle fonti e degli impieghi

Si tratta di un programma che considera:

a. **tutti gli investimenti** (o impieghi di capitale) che l'impresa dovrà realizzare nel periodo considerato;
b. **tutti i finanziamenti** (o fonti) su cui l'impresa potrà contare nel periodo considerato.

Esempio di budget delle fonti e degli impieghi

IMPIEGHI	FONTI
Investimenti in capitale fisso	Autofinanziamento
Investimenti in capitale circolante	Finanziamento in capitale proprio
Rimborsi di debiti	Finanziamento con capitale di credito
Rimborso di capitale proprio	Disinvestimenti
Totale	Totale

Sul budget delle fonti e degli impieghi si devono fare alcune precisazioni:

1) in primo luogo, nel formulare tale programma occorre tenere conto degli obiettivi generali del budget ed in particolare quelli di carattere finanziario. Questi obiettivi, di norma, vengono espressi mediante indici o quozienti di questo tipo (esempio)

Indice di liquidità	Liquidità immediata + liquidità differita / Debiti a breve termine	Livello ottimale dell'indice circa 1
Indice di disponibilità	Capitale circolante lordo / Debiti a breve termine	Livello ottimale dell'indice circa 2
Indice di indipendenza finanziaria	Capitale proprio / Totale mezzi di finanziamento	Livello ottimale dell'indice non dovrebbe scendere molto al di sotto del 50%
Indice di copertura delle immobilizzazioni	Cap. proprio + debiti a m/l termine / Capitale fisso	Livello ottimale dell'indice non dovrebbe essere inferiore all'unità

Se con i programmi finanziari in esame non si possono raggiungere gli obiettivi prestabiliti (ad esempio: il grado di indipendenza finanziaria), si prendono in considerazione altre scelte alternative, compatibili con i traguardi da realizzare.

2. con la formulazione del budget in oggetto, unitamente al budget di cassa, si ricava l'entità degli oneri finanziari da inserire nel budget economico. Tali costi, infatti, non dipendono dai volumi di produzione o dalle scelte discrezionali, ma dall'entità dei finanziamenti con vincolo di credito, oltre che dalla loro durata e dal tasso d'interesse corrisposto ai fornitori in questione.

Il budget di cassa

La formulazione del budget di cassa è un'esigenza collegata ad un limite del budget delle fonti e degli impieghi. Quest'ultima, infatti, rende manifesta la fattibilità finanziaria di un programma di gestione a livello globale annuo, ma non dice nulla sul modo di avvicendarsi delle entrate e delle uscite di mezzi liquidi, nel corso del medesimo periodo.

Può, in effetti, accadere che un programma annuo di gestione si riveli nel suo complesso finanziariamente realizzabile, senza che però vengano evidenziati ingenti fabbisogni di mezzi liquidi in determinate epoche dell'anno; ad esempio per ragioni di stagionalità delle vendite.

Nel problema della liquidità è, infatti, sempre determinante il fattore tempo, che va tenuto sotto controllo con strumenti adeguati. Tali strumenti si compendiano nel budget di cassa, che costituisce un completamento dell'analisi svolta mediante il budget delle fonti e degli impieghi.

Dato che la liquidità è definibile come l'attitudine a fronteggiare tempestivamente ed economicamente ogni esigenza di esborso monetario imposta dalla gestione, è evidente che il budget di cassa riguarda i flussi monetari che si manifesteranno nell'anno di budget, vale a dire:

- le entrate di cassa
- le uscite di cassa

I flussi monetari accolti nel budget di cassa sono:

a) **entrate**
- collegate ai ricavi di esercizio(vendita di prodotti, affitti uffici, ecc.)
- collegate al realizzo di investimenti (vendita macchinari)
- collegate a finanziamenti esterni (con vincolo di capitale proprio o di capitale di credito)

b) **uscite**
- collegate ai costi d'esercizio (acquisto di materie, manodopera, spese generali, ecc.)
- collegate ad investimenti (acquisto di impianti)
- collegate al rimborso di debiti e di capitale proprio

Con il budget di cassa l'azienda verifica in anticipo la disponibilità dei mezzi liquidi occorrenti per fronteggiare le proprie uscite. Questo controllo "antecedente" presuppone una previsione di come si distribuiranno le entrate e le uscite nei vari periodi dell'anno, inoltre è necessario che tali periodi abbiano una durata piuttosto breve (mensile).

IL BUDGET PATRIMONIALE

Il budget patrimoniale è uno stato patrimoniale preventivo, riferito alla data di chiusura del periodo di budget (31/12). Come ogni stato patrimoniale mette in evidenza l'entità e la composizione del capitale netto d'impresa ad una certa data.
Per finalità operative è opportuno che il budget patrimoniale venga redatto in una forma riclassificata secondo criteri finanziari. In tale modo è più agevole collegarlo con il budget finanziario.
La struttura che potrebbe assumere il budget patrimoniale, riclassificato secondo criteri finanziari, è la seguente:

BUDGET FINANZIARIO PATRIMONIALE

capitale immobilizzato (fisso) netto
- immobilizzazioni tecniche
- immobilizzazioni immateriali
- immobilizzazioni finanziarie

- fondo ammortamento
- fondo svalutazione partecipazioni

capitale circolante
- magazzino
- liquidità differita
- liquidità immediata

capitale investito

capitale proprio
- capitale sociale
- riserve
- utile netto d'esercizio

debiti a medio lungo termine
- mutui passivi
- debiti obbligazionari
- fondo indennizzo licenziamento

debiti a breve termine
- banche c/c passivo
- fornitori

Il budget patrimoniale, così configurato, pone in risalto l'entità e la composizione degli investimenti e delle fonti in essere, al termine del periodo amministrativo futuro. A differenza del budget finanziario delle fonti e degli impieghi (che accoglie i flussi finanziari programmati per il prossimo esercizio), il budget patrimoniale include i valori riferiti al momento finale di tale periodo.

Al budget patrimoniale si perviene, sostanzialmente, sommando e sottraendo ai valori accolti nello stato patrimoniale iniziale, i valori accolti nel budget finanziario delle fonti e degli impieghi. Nel budget patrimoniale sono accolti valori che, opportunamente confrontati, esprimono obiettivi finanziari della gestione per il prossimo esercizio, infatti, con i dati del budget patrimoniale si possono calcolare indici di bilancio di questo tipo:

- indice di liquidità
- indice di disponibilità
- indice di indipendenza finanziaria
- indice di copertura delle immobilizzazioni
- ecc.

Inoltre, dal budget patrimoniale sono ricavabili i valori necessari per la determinazione degli indici di redditività (esempio: capitale investito e capitale proprio, che costituiscono rispettivamente il denominatore del ROI e del ROE). Ne deriva che, il budget patrimoniale è un importante strumento di controllo preventivo della coerenza di certi programmi (ad esempio finanziari) con gli obiettivi della gestione dell'impresa.

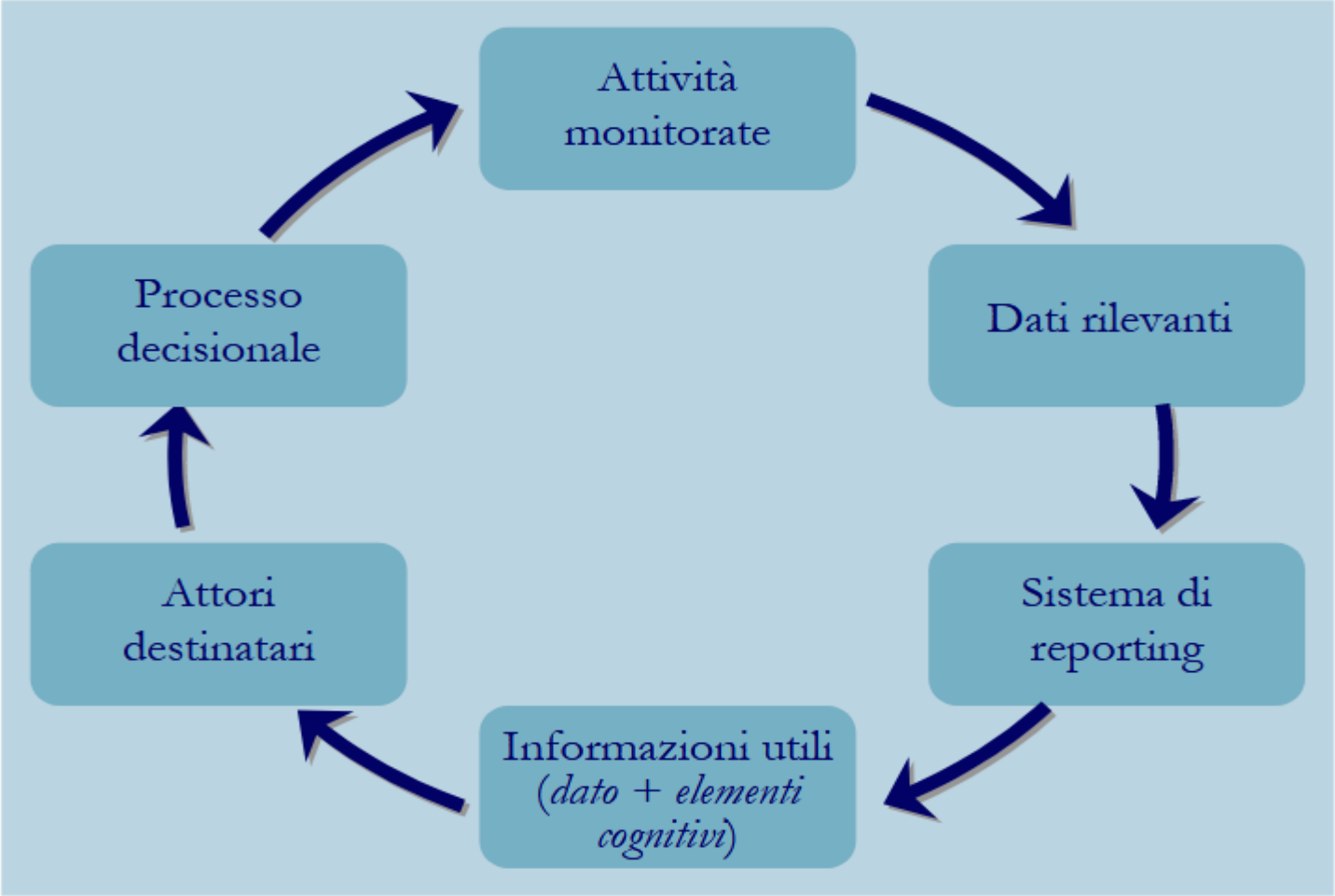
REPORT - DEFINIZIONE

Il report è uno strumento di comunicazione volto alla produzione e diffusione di informazioni sulla performance aziendale a supporto del processo decisionale.

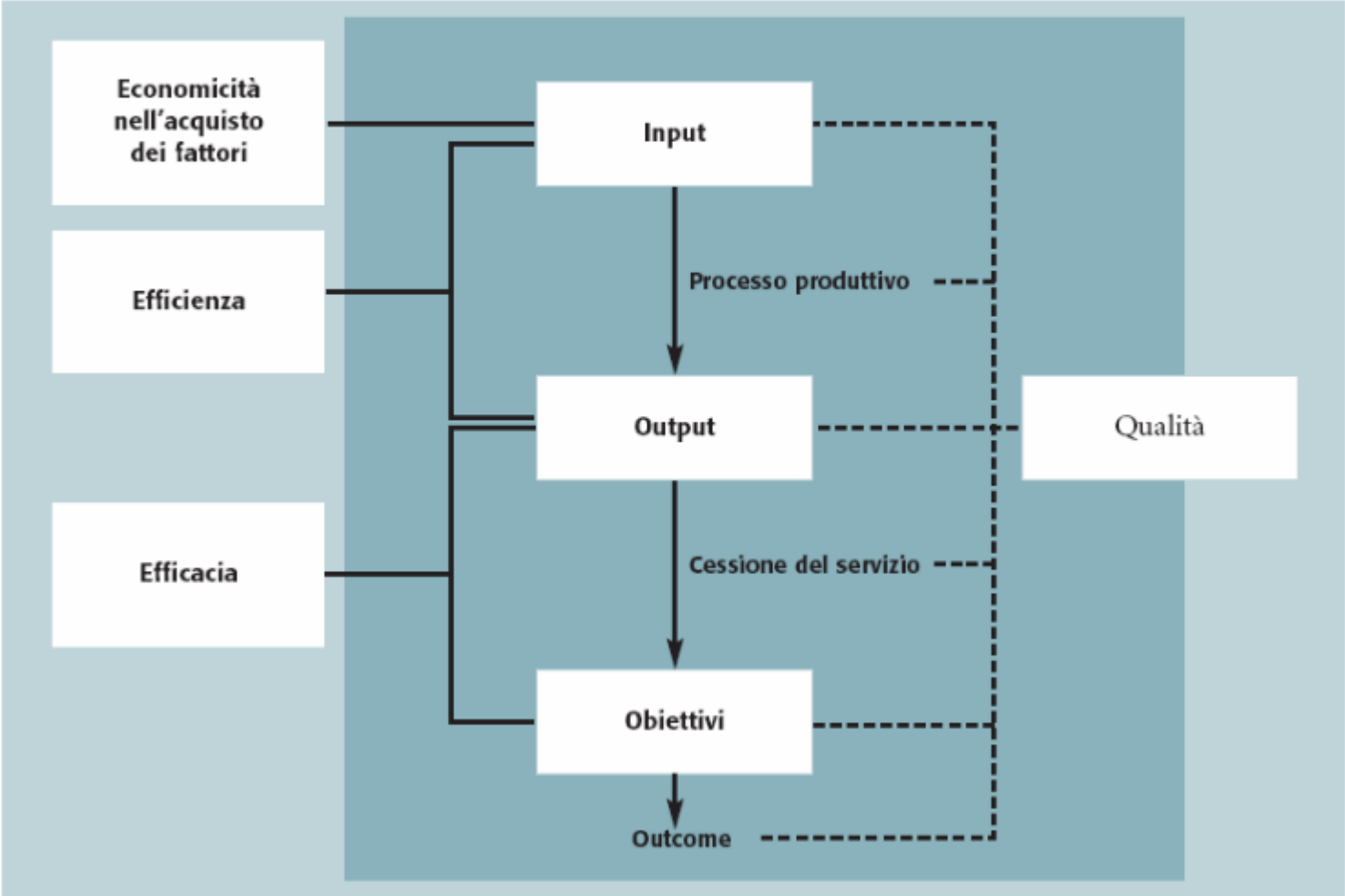
In particolare, il reporting è una fase del processo di controllo di gestione (CdG) finalizzata all'analisi dell'andamento economico della gestione in relazione agli obiettivi definiti in sede di budget con riferimento ai centri di responsabilità (CdR) individuati.

IL REPORTING ALL'INTERNO DEL CdG (1/3)

IL REPORTING ALL'INTERNO DEL CdG (2/3)



IL REPORTING ALL'INTERNO DEL CdG (3/3)



FINALITÀ DEL REPORTING

Modificare i comportamenti dei dirigenti attraverso l'analisi dei risultati conseguiti e l'individuazione di opportune azioni correttive.
In particolare, le finalità del report sono:

- **di conoscenza**: fornire informazioni generiche sul contesto aziendale in cui si opera.

- **di controllo**: fornire informazioni specifiche sulle variabili su cui gli attori chiave sono responsabilizzati.

- **decisionali**: fornire informazioni funzionali alle decisioni che i responsabili sono chiamati a prendere.

FORMA DEL REPORT

Le informazioni contenute nei report possono essere comunicate mediante forma:

- **orale**, immediata ma poco pratica;
- **scritta** discorsiva, poco immediata ma più fedele alle interpretazioni del reportista;
- **tabellare**, dettagliata ma asettica e richiedente l'interpretazione del lettore;
- **grafica**, immediata ma meno specifica e dettagliata.

TIPOLOGIE DI REPORT

In base al contenuto e alla frequenza di compilazione i report sono generalmente distinti in:

- **REPORT INFORMATIVI**

- **REPORT DI VALUTAZIONE**

REPORT INFORMATIVI

Consentono di attuare un controllo concomitante per:

- **verificare** se l'azienda è allineata ai corsi di azione predefiniti in sede di programmazione annuale;
- **evidenziare** con tempestività il sorgere di problemi/opportunità nelle aree critiche della gestione mantenendo la direzione a conoscenza di ciò che accade all'interno e all'esterno dell'organizzazione.

Il *contenuto* fa, dunque, riferimento anche a variabili che non sono sotto il diretto controllo dell'organizzazione (informazioni sul bacino di utenza, sulla dinamica dei prezzi delle materie, ecc.).

La *frequenza* di compilazione è generalmente mensile se non addirittura maggiore ove giustificato dal valore segnaletico delle variabili monitorate.

REPORT DI VALUTAZIONE

Consentono di attuare un controllo consuntivo per:

- **valutare** le prestazioni manageriali tenendo conto della responsabilità di ciascuna posizione nel grado di conseguimento degli obiettivi.

Il *contenuto* deve fare ferimento alle sole variabili che il direttore gestisce in maniera significativa in relazione alle deleghe di cui dispone.

La *frequenza* di compilazione è generalmente trimestrale o semestrale, qualora si voglia misurare prima della consuntivazione annua il livello di raggiungimento degli obiettivi.

CRITERI PER LA REALIZZAZIONE DEL REPORT

- **Attendibilità** – affidabilità del processo di quantificazione-accertamento dei dati oggettivi e di quantificazione - determinazione dei dati soggettivi.
- **Frequenza/tempestività** – capacità di supportare l'attivazione di azioni correttive valide ed in tempo utile, coerentemente con i tempi di variazione del fenomeno. Trade-off tempestività e accuratezza: concentrare l'attenzione più sui trend che sul dato puntuale.
- **Chiarezza** – scelta di una terminologia appropriata e di un'adeguata forma di comunicazione dei dati.
- **Rilevanza/selettività** – capacità di rilevazione e comunicazione delle sole variabili utili ai destinatari, tenuto conto del loro ambito di responsabilità. Sono rilevanti le informazioni che potenzialmente possono influenzare le decisioni del destinatario.
- **Gerarchizzazione** – Dettaglio e grado di aggregazione dei dati in base al livello gerarchico.
- **Confrontabilità** – Presenza di un parametro di confronto in termini: spaziali temporali e standard.
- **Flessibilità** – adeguamento dei report alle esigenze informative concomitanti.

CONTENUTO DEI REPORT

Per singolo CdR devono essere riportati:

- le attività svolte;
- i singoli obiettivi attribuiti, articolati per attività;
- i relativi indicatori;
- i tempi, le risorse umane ed economiche necessarie per lo svolgimento di ciascuna attività;
- i valori attribuiti ex ante per gli indicatori;
- i valori fatti registrare a consuntivo per tali indicatori e per le risorse e i tempi impiegati;
- gli scostamenti rilevati tra valori ex ante e valori ex post.

Sulla base delle indicazioni contenute nei report si deve instaurare un processo di retroazione volto all'identificazione delle cause degli scostamenti e alla definizione di azioni correttive da attuare tempestivamente.

Il focus dei report varia in relazione alle tipologie di attività monitorate.

Le attività possono essere distinte in:

• **attività orientate all'efficienza**, in cui prevale la dimensione quantitativa e, dunque, il volume di attività svolta;

• **attività orientate all'efficacia**, in cui prevale la dimensione qualitativa e, quindi, il modo in cui l'attività viene svolta.

Le attività possono, inoltre, essere distinte in:

• **attività orientate ai prodotti**, facenti riferimento ad insiemi di operazioni ripetute più volte nel corso dell'anno in cui non è rilevante disporre di informazioni sul singolo prodotto ma sui risultati complessivi dell'attività;

• **attività orientate ai progetti**, in cui è possibile fare riferimento ad un singolo prodotto il cui ottenimento richiede generalmente una quantità significativa di risorse e di tempo.